

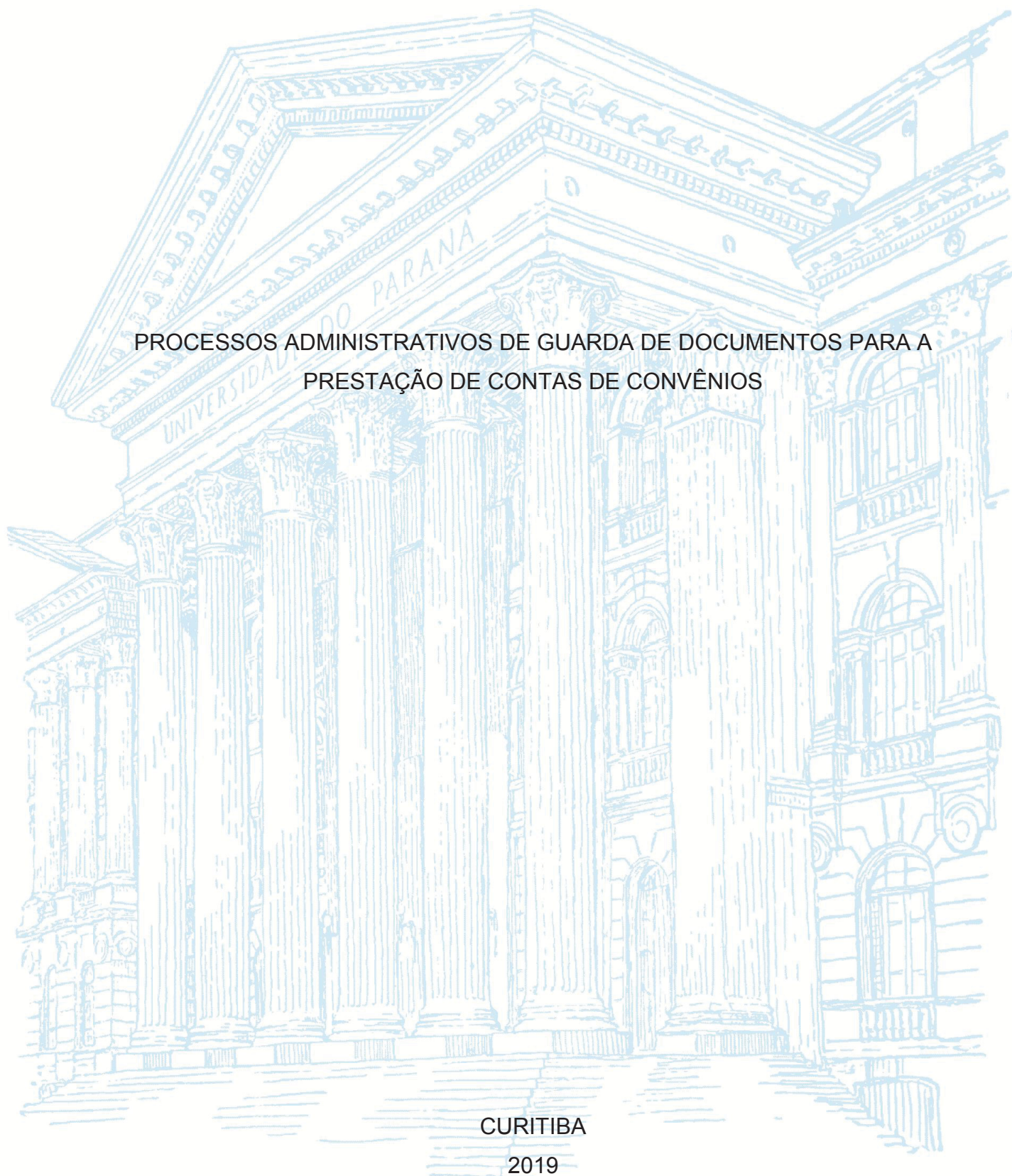
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCOS ANTONIO RUDNIAK

PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE GUARDA DE DOCUMENTOS PARA A
PRESTAÇÃO DE CONTAS DE CONVÊNIOS

CURITIBA

2019



MARCOS ANTONIO RUDNIAK

PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE GUARDA DE DOCUMENTOS PARA A
PRESTAÇÃO DE CONTAS DE CONVÊNIOS

TCC apresentada ao curso de Pós-Graduação em
Gestão Pública Municipal, Setor de Ciências
Sociais Aplicadas, Universidade Federal do
Paraná, como requisito parcial à obtenção do título
de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. M.e. Helison Bertoli Alves Dias

CURITIBA

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

MARCOS ANTONIO RUDNIAK

PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE GUARDA DE DOCUMENTOS PARA A PRESTAÇÃO DE CONTAS DE CONVÊNIOS

TCC apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____

Orientador(a) – Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____

Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____

Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Curitiba, __ de _____ de 201__.

Dedico este trabalho a minha filha Anna que muito me ajudou e contribuiu para a sua execução.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que tiveram a paciência de escutar, contribuir direta e indiretamente para a realização deste trabalho.

Aos Professores, Tutores e ao Pessoal da Coordenação que muito contribuíram para a materialização deste curso.

À minha família pela compreensão nos momentos de estudo.

“O problema não é se as máquinas pensam, mas se os homens fazem.”
(B.F.Skinner, 1969)

RESUMO

Os convênios são instrumentos cada vez mais utilizados para o repasse de verbas do Governo Federal para os Estados e Municípios. Por questão legal, existe a necessidade de guardar os documentos comprobatórios da sua execução pelo período de dez anos após o início da prestação de contas final. Com o passar dos anos, haverá a necessidade de muito espaço físico, e esse problema só aumentará. Além disso, para realizar as atividades requisitadas, demanda-se uso intensivo de mão-de-obra, a qual está cada vez mais escassa e que poderia ser utilizada em atividades mais relevantes e produtivas. Portanto, existe a necessidade da automação do processo para diminuir a quantidade de papel produzido no decorrer da sua execução e aumentar a velocidade nas consultas que se fizerem necessárias. A proposta deste trabalho é aumentar o uso da tecnologia da informação para racionalizar o processo de guarda de documentos para prestação de contas de convênios, e readequar o processo com o uso dos meios já disponíveis no Arquivo Central.

Palavras-chave: Convênios. Prestação de contas. Automação de processos.

ABSTRACT

The agreements are increasingly used instruments for the transfer of funds from the Federal Government to the States and Municipalities. For legal reasons, there is a need to keep the evidential documents of its execution for a period of ten years after the beginning of the final accountability. Over the years, there will be a need for a lot of physical space, and this problem will only increase. In addition, in order to carry out the required activities, it is necessary to use intensive labor, which is increasingly scarce and could be used in more relevant and productive activities. Therefore, there is a need for the automation of the process to decrease the amount of paper produced during its execution and increase the speed in the queries that are necessary. The purpose of this paper is to suggest the use of information technology to rationalize the process of keeping evidential documents for accountability, and to re-adjust the process with the use of the means already available in the Central Archive.

Keywords: Agreements. Accountability. Process Automation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	24
FIGURA 2 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO EXISTENTE COM PROPOSTO.....	35

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - FASES OU CICLO DE VIDA DOS DOCUMENTOS.....	22
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - GRÁFICO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO.....	33
--	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO.....	32
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

PI	- Portaria Interministerial
PMC	- Prefeitura Municipal de Curitiba
SUP	- Sistema Único de Protocolo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	APRESENTAÇÃO	16
1.2	OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	17
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	17
1.4	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	17
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.1	GESTÃO DE PROCESSOS	19
2.2	GESTÃO DE DOCUMENTOS.....	20
2.3	KAIZEN.....	23
2.4	TEORIA DA MOTIVAÇÃO DE MASLOW	24
2.5	SUP	25
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	26
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	26
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	26
3.2.1	Método utilizado para a realização do diagnóstico	27
3.2.2	Sequência utilizada na pesquisa	29
3.2.3	Descrição dos resultados a partir do diagnóstico	29
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA ...	34
4.1	PROPOSTA TÉCNICA.....	34
4.1.1	Plano de implantação	36
4.1.2	Recursos	37
4.1.3	Resultados esperados	38
4.1.4	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	38
5	CONCLUSÃO.....	39
	REFERÊNCIAS	41
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE A SITUAÇÃO-PROBLEMA	43

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Dentro do orçamento anual do governo federal, muitos recursos são disponibilizados aos Municípios por intermédio de programas, como por exemplo, o programa Planejamento Urbano junto ao Ministério das Cidades e o programa Política para as Mulheres: Promoção da Igualdade e Enfrentamento à Violência com o Ministério dos Direitos Humanos. Por se tratar de recursos públicos, a transparência é fundamental para dar credibilidade ao administrador público, pois de acordo com o art. 70 da Constituição da República do Brasil (BRASIL, 1988) e expresso no parágrafo único:

Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária.

Ainda que muitos não concordem e digam que ele tem sua etapa definida após a fase de execução, o convênio entrará na etapa de prestação de contas no momento que se inicie o primeiro pagamento ao fornecedor de bens ou serviços.

A guarda dos documentos é uma exigência legal, especificada no art. 4º, parágrafo 3º, da Portaria Interministerial 424 (BRASIL, 2016): “O conveniente deverá manter os documentos relacionados ao instrumento pelo prazo de 10 (dez) anos, contados da data em que foi apresentada a prestação de contas ou do decurso do prazo para a apresentação da prestação de contas”. Devido a uma interpretação da lei no início da exigência, tomou-se a decisão de guardar os documentos originais no Setor de Convênios, mesmo sem este dispor da infraestrutura necessária para tal objetivo. Assim como o tempo não para, os convênios também não, e dia após dia os pagamentos a fornecedores se sucedem e o volume de documentos só aumenta. A imposição do prazo de dez anos adiciona complexidade à fórmula tempo x espaço, ou seja, neste período de tempo geram-se muito mais documentos que o espaço disponível para armazenamento é capaz de suportar, acarretando assim uma superlotação deste.

Tendo em vista os gastos de recursos gerados pela guarda de documentos dos convênios, este trabalho tem como objetivo propor um projeto de intervenção no

sentido de simplificar o processo, sem que para isso seja necessário diminuir a rastreabilidade ou controle sobre os documentos gerados.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Reduzir o trabalho utilizado no processo de arquivamento de documentos de convênios atuais na Secretaria Municipal de Finanças da Prefeitura de Curitiba, gerando diminuição de gastos de recursos financeiros, economia de tempo de trabalho e melhor aproveitamento da mão de obra especializada até o mês de abril de 2019.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- Realizar diagnóstico da situação atual.
- Identificação dos problemas atuais.
- Propor melhorias no processo de guarda de documentos comprobatórios para prestação de contas.
- Propor melhorias para reduzir as horas gastas com a produção de cópias e pastas para compor a documentação de prestação de contas; de deslocamento para transporte, consulta e manutenção da documentação que venha a ser gerada com os convênios futuros; e propor melhorias para liberar espaço físico para armazenamento de documentos.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Trabalho no Setor de Convênios da Prefeitura Municipal de Curitiba, na condição de Analista de Finanças desde 2014. Quando iniciei os trabalhos na PMC, éramos vinte servidores. Após a mudança de gestão, o setor sofreu drástica redução de pessoal, onde atualmente estamos com seis servidores, sendo que um encontra-se afastado por tratamento médico até abril de 2019.

A nossa tentativa de racionalização dos processos é uma questão de sobrevivência frente ao grande volume de trabalho dividido por pouco número de servidores disponíveis para a sua execução.

Na Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC) existem vários convênios em andamento, com diferentes datas de início, os quais geram uma quantidade razoável de material a ser guardado periodicamente, ocupando espaço físico e local que permita o seu acondicionamento sem que ocorra degradação. Para que isso se concretize, há necessidade de emprego de recursos financeiros e de horas dos analistas de finanças.

Sendo assim, o projeto técnico se justifica tendo em vista que existem vários gastos, tanto de dinheiro como de tempo, relacionados ao processo de guarda de documentos, entre eles:

Excesso de horas utilizadas na operação de preparação da documentação comprobatória de gastos para guarda, conforme determina a Portaria Interministerial (PI) 424 de 31 de dezembro de 2016 (BRASIL, 2016), atualmente em uso. Essas horas são gastas por profissionais qualificados que poderiam estar, neste mesmo tempo, realizando atividades de maior importância, causando assim um problema para outras tarefas realizadas no setor.

Desperdícios desnecessários de papel, uso da impressora, toner, capas e de outros materiais para fixação nas pastas, bem como caixas plásticas para acondicionamento dos volumes gerados. Todos esses materiais têm um preço elevado, causando gastos dispendiosos que poderiam ser utilizados para outros fins de maior relevância. Além disso, também é gerado um problema de armazenamento, pois todos esses documentos devem ser guardados em um determinado local, fora do espaço físico do setor.

Gasto extra nos deslocamentos para transporte das caixas, pois toda vez que é necessário consultar a documentação existente, precisa-se retirá-la do local em que se encontra armazenada, o qual é consideravelmente afastado fisicamente do local onde se realiza a consulta. Além desse gasto com o transporte, também há o problema do tempo utilizado com o mesmo. Há também o perigo de extravio e dano no transporte e manuseio, já que são documentos originais, o que pode gerar sanções ao setor responsável.

O projeto objetiva então a simplificação do processo e consequentemente a redução dos custos envolvidos com a atividade atual sem o prejuízo da perda de controle da documentação, gerando assim liberação de espaço para outras secretarias armazenarem suas documentações relativas ao funcionamento diário.

Dessa forma, a alteração proposta poderá trazer economicidade ao setor e melhoria no processo de guarda de documentos de prestação de contas dos diferentes convênios.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

Processos são, de acordo com o Gespública (2011, p.9), “conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços ou produtos (saídas), sendo realizado para agregar valor”. Ainda podemos adicionar a esta definição que o processo deve ter uma orientação à satisfação do cliente/cidadão.

Outra definição descrita por De Mendonça (2014, p.11), processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos com o objetivo de produzir bens ou serviços, que tenham qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes.

O gerenciamento de processos pode ser dividido em fases, de acordo com o Gespública (2011, p.10-13), elas são:

- 1) Planejamento – são verificadas e revisadas as necessidades de sincronismo estratégico dos processos;
- 2) Análise – compreender o enlaçamento dos processos organizacionais no contexto das metas e objetivos propostos;
- 3) Desenho e modelagem – criação e especificação de processos novos ou modificados, que permitam a interação com outros processos e permitam atingir os objetivos propostos. A modelagem é a representação do conjunto de atividades necessárias para execução da tarefa;
- 4) Implementação – operacionalizar o desenho aprovado, de acordo com os trabalhos documentados, testados e aprovados;
- 5) Gerenciamento de desempenho – etapa de medição de desempenho através de indicadores e de análise pelos gestores, podendo resultar em atividades de melhoria, redesenho ou reengenharia;
- 6) Refinamento – ou etapa de transformação dos processos, implantação do resultado da análise de desempenho, trata ainda da gestão de mudança nas organizações, da melhoria contínua e da otimização dos processos.

Para facilitar a implementação do gerenciamento de processos, foram elaborados 5 níveis de maturidade, onde inicialmente poderá ser enquadrada a

organização para verificar quais serão as melhorias a implantar, de acordo com o Gespública (2011, p. 15-16):

•Nível 1 – Inicial

Os processos são executados de maneira ad-hoc, o gerenciamento não é consistente e é difícil prever os resultados.

•Nível 2 – Gerenciado

A gestão equilibra os esforços nas unidades de trabalho, garantindo que sejam executados de modo que se possa repetir o procedimento e satisfazer os compromissos primários dos grupos de trabalho. No entanto, outras unidades de trabalho que executam tarefas similares podem usar diferentes procedimentos.

•Nível 3 – Padronizado

Os processos padrões são consolidados com base nas melhores práticas identificadas pelos grupos de trabalho, e procedimentos de adaptação são oferecidos para suportar diferentes necessidades do negócio. Os processos padronizados propiciam uma economia de escala e base para o aprendizado através de meios comuns e experiências.

•Nível 4 – Previsível

As capacidades habilitadas pelos processos padronizados são exploradas e devolvidas às unidades de trabalho. O desempenho dos processos é gerenciado estatisticamente durante a execução de todo o fluxo de trabalho, entendendo e controlando a variação, de forma que os resultados dos processos sejam previstos ainda em estados intermediários.

•Nível 5 – Otimizado

Ações de melhorias pró-ativas e oportunistas buscam inovações que possam fechar os gaps entre a capacidade atual da organização e a capacidade requerida para alcançar seus objetivos de negócio.

Uma vez implantados os processos devem ser monitorados e se possível melhorados, pois o seu entorno é dinâmico e mutável, exigindo cada vez mais adaptação, De Mendonça (2014, p. 79) mostra essa preocupação com sua adaptabilidade:

Para tanto, lembre-se de que existem ferramentas, utilizadas em ambientes organizacionais, que buscam aprimorar continuamente os seus processos encarados aqui em sentido amplo. Dentre elas, destacamos o chamado ciclo do PDCA, também conhecido e difundido como ciclo da melhoria contínua, ou Ciclo de Deming, em homenagem ao consagrado cientista que lhe deu visibilidade. Tal ferramenta apresenta características construtivas que lhe conferem uma forma circular, objetivando possivelmente classificá-la como instrumento de aplicação cíclica e, de certa forma, contínua e constante.

2.2 GESTÃO DE DOCUMENTOS

Para Ribeiro (2012), a Gestão Documental das Organizações é uma temática que vem sendo tratada com prioridade, pois o volume de documentos e informações

não estruturadas presentes nas instituições cresce vertiginosamente. Os objetivos da gestão de documentos, segundo Bernardes e Delatorre (2008, p. 8):

- Assegurar o pleno exercício da cidadania;
- Agilizar o acesso aos arquivos e às informações;
- Promover a transparência das ações administrativas;
- Garantir economia, eficiência e eficácia na administração pública ou privada;
- Agilizar o processo decisório;
- Incentivar o trabalho multidisciplinar e em equipe;
- Controlar o fluxo de documentos e a organização dos arquivos;
- Racionalizar a produção dos documentos;
- Normalizar os procedimentos para avaliação, transferência, recolhimento, guarda e eliminação de documentos;
- Preservar o patrimônio documental considerado de guarda permanente.

A Lei 8159 (BRASIL, 1991), dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, demonstrando assim a preocupação que todos devem ter com a preservação da memória nacional e o cuidado para não proceder a instituição de um “arquivo morto” cheio de papéis velhos e sem valor, e com isso desperdício de recursos; de acordo com seu artigo 3º:

Art. 3º - Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

Os documentos públicos podem ter diferentes classificações e são descritos no artigo 8º da Lei 8159 (BRASIL, 1991):

Art. 8º - Os documentos públicos são identificados como correntes, intermediários e permanentes.

§ 1º - Consideram-se documentos correntes aqueles em curso ou que, mesmo sem movimentação, constituam objeto de consultas freqüentes.

§ 2º - Consideram-se documentos intermediários aqueles que, não sendo de uso corrente nos órgãos produtores, por razões de interesse administrativo, aguardam a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

§ 3º - Consideram-se permanentes os conjuntos de documentos de valor histórico, probatório e informativo que devem ser definitivamente preservados.

As fases ou ciclo de vida dos documentos podem ser divididas conforme mostra o QUADRO 1.

QUADRO 1 - FASES OU CICLO DE VIDA DOS DOCUMENTOS

Idade	Fase	Tipo de documento	Tipo de arquivo
1ª idade	Corrente	Documentos vigentes e frequentemente consultados	Corrente
2ª idade	Intermediária	Final de vigência. Aguardam prazos de prescrição e precaução, raramente são consultados e aguardam destinação final: eliminação ou guarda permanente	Intermediário
3ª idade	Permanente	Documentos que perderam a vigência administrativa porém são providos de valor secundário ou histórico-cultural.	Permanente ou Histórico

FONTE: Bernardes e Delatorre (2008)

A gestão documental presta seu serviço em benefício da cidadania e da preservação da memória pública ou privada, e segundo Bernardes e Delatorre (2008, p.8), a Constituição Federal, assegurou a todos o direito ao acesso à informação e o direito de receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular ou de interesse coletivo geral (art. 5º, incisos XIV, XXIX).

Conforme mostrado por Schäfer e Flores (2013, p. 2):

(...) dentre os benefícios que a informação transposta para o meio digital promove, estão: facilidade no compartilhamento de informações para indivíduos ou instituições que muitas vezes estão fisicamente distantes; criação de múltiplas cópias que podem servir a diversas finalidades; agilidade na recuperação da informação se comparada ao suporte físico (desde que adotados procedimentos consistentes de classificação, indexação e demais critérios de organização); difusão de acervos através de repositórios digitais, entre outras aplicações.

Em notícia veiculada pelo Senado Federal (2017), cita o projeto de lei do Senado, PSL 146/2007, como um avanço para a modernização da gestão documental em meio digital no país.

Em linhas gerais, o projeto estabelece critérios sobre a digitalização, o armazenamento em meio eletrônico, óptico ou digital, e a reprodução dos documentos particulares e públicos arquivados, de órgãos públicos federais, estaduais e municipais, e de entidades integrantes da administração pública indireta das três esferas de poder político.

Este projeto de lei é um complemento à lei 12.682 (BRASIL, 2012), que determina a elaboração e o arquivamento de documentos em meio magnético, o projeto vem de encontro às atuais necessidades dos arquivos públicos:

Dispõe que após a digitalização e armazenamento em mídia óptica ou digital autenticada, os documentos em meio analógico poderão ser

eliminados por incineração, destruição mecânica ou por outro processo adequado que assegure a sua desintegração, lavrando-se o respectivo termo de eliminação.

Destaque para a possibilidade de redução de espaço físico, rapidez e facilidade de consulta por parte de qualquer cidadão, ou ainda por vários simultaneamente ao mesmo documento, em qualquer lugar do país que esteja servido pelos serviços de Internet Schäfer e Flores (2013, p. 4).

Um exemplo de êxito na utilização da gestão de documentos é o trabalho de Felix e Da Silva (2010), que apresentam o caso da Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina. Os autores comprovam que, com a utilização de ferramentas específicas para a gestão de documentos, torna-se possível garantir a segurança, o acesso e a preservação dos documentos. O que antes levava dias e até meses para recuperar, quando se recuperava. Hoje se investe cerca de minutos e se tem a composição completa dos documentos solicitados

2.3 KAIZEN

Para Briaes e Ferraz (2006, p.3),

A filosofia *Kaizen* está baseada na eliminação de desperdícios com base no bom senso, no uso de soluções baratas que se apoiem na motivação e criatividade dos colaboradores para melhorar a prática de seus processos de trabalho, com foco na busca pela melhoria contínua.

A palavra *Kaizen* é de origem japonesa, *Kai* significa mudar e *Zen* significa melhor, e pode ser traduzida como melhoria contínua. Seus eventos são uma forma de acelerar a produtividade, ajudando o gestor a encontrar novas formas de economizar tempo, espaço e mão de obra. As sugestões dos trabalhadores são valorizadas, analisadas e realmente implantadas (MIKA, 2006, p.36).

Em 1962, Masaaki Imai fundou o Instituto *Kaizen*, o qual dedicou-se exclusivamente na difusão de sua metodologia através de vários diferentes países do mundo, (MIKA, 2006, p.13). Hoje, é reconhecida mundialmente como uma importante base para a estratégia competitiva de longo prazo nas organizações.

Uma das principais características do *Kaizen* é que as pequenas mudanças acumuladas ao longo do tempo geram grandes resultados. A melhoria contínua desse método é baseada em certos princípios orientadores, sendo estes: promover

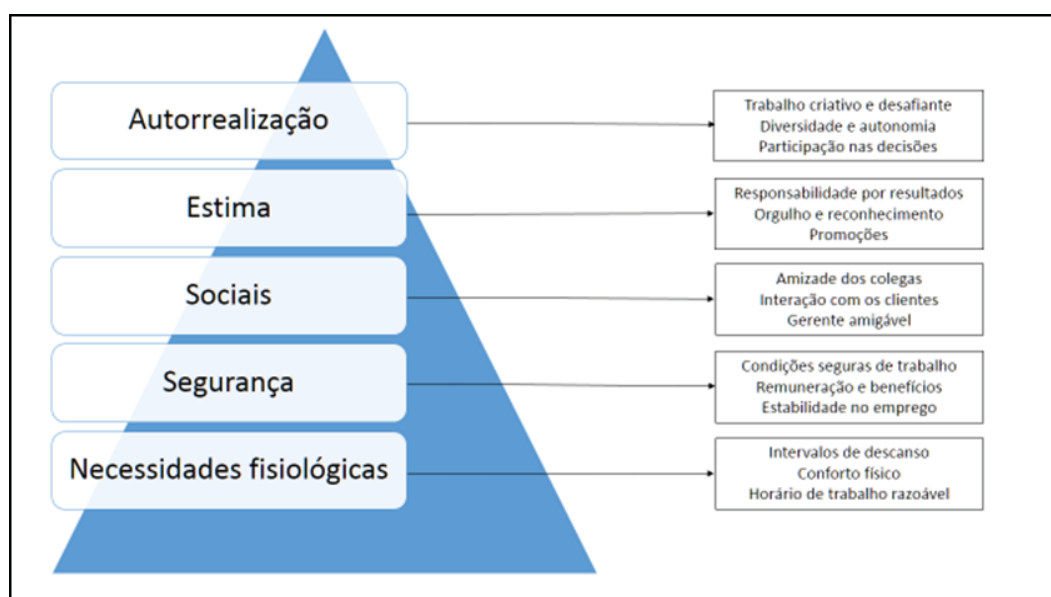
aprimoramento contínuo; enfatizar os clientes; reconhecer os problemas abertamente; promover a discussão aberta e franca; criar e incentivar equipes de trabalho; gerenciar projetos por intermédio de equipes multifuncionais; incentivar o relacionamento entre as pessoas; desenvolver a autodisciplina; comunicar e informar todas as pessoas; treinar e capacitar todas as pessoas (PALUDO, 2013, p.221).

Imai (1994, p.59) descreve que a melhoria pode ser dividida em *Kaizen* e inovação. *Kaizen* significa pequenas melhorias como resultado de esforços contínuos. A inovação envolve uma melhoria drástica como resultado do grande investimento de recursos em novas tecnologias ou equipamentos.

2.4 TEORIA DA MOTIVAÇÃO DE MASLOW

De acordo com Chiavenato (2014, p. 323), a teoria da motivação de Maslow é composta por necessidades, as quais podem ser representadas por uma pirâmide. Sempre que uma necessidade é satisfeita, em seguida uma nova necessidade é automaticamente excitada e iniciada; as necessidades básicas estão na base da pirâmide (necessidades fisiológicas) e no topo, as mais complexas (necessidade de autorrealização), conforme representado na FIGURA 1.

FIGURA 1 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2014)

Cada uma das necessidades pode ser detalhada da seguinte forma (CHIAVENATO, 2014):

1. Necessidades fisiológicas: é o nível mais baixo das necessidades humanas. Nesse nível, estão as necessidades de alimentação, sede, sono, descanso, moradia e o desejo sexual, etc. Todas relacionadas à sobrevivência e perpetuação da espécie. De acordo com Maslow (1943, p. 375), é verdadeiro dizer que o homem vive só de pão; então, para aquele que não tem pão, ou seja, para aquele que vive em total privação, a comida é o bem mais precioso.

2. Necessidades de segurança: o segundo nível das necessidades humanas. São necessidades de segurança e estabilidade, relacionada com a preservação do indivíduo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

3. Necessidades sociais: dentre as necessidades sociais estão a necessidade de associação (o ser humano é um animal gregário, tem necessidade de viver em bando), de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca amizade, afeto, amor, ter o sentimento de pertencer ao bando ou à sociedade a qual faz parte.

4. Necessidades de estima: é a forma como a pessoa se sente parte do grupo onde vive. Ser aceito pelo grupo e receber dele estímulo, motivação para participar e criar benefícios para o próprio grupo, com isso trazendo mais estima para si, vinda dele.

5. Necessidades de autorrealização: são as mais elevadas e estão relacionadas com o autodesenvolvimento contínuo. Essa tendência se expressa pelo impulso que a pessoa tem para aumentar seu conhecimento e suas habilidades e aprimorando o seu potencial, sempre quebrando seus próprios limites.

2.5 SUP

SUP é um anagrama para Sistema Único de Protocolo, um sistema da PMC, informatizado com a finalidade de organizar os processos internos através de registros de protocolos (ZAMPIERI, 2018).

Sempre que existe demanda por um serviço público existe a necessidade de seu registro através de um protocolo. Esse protocolo serve como um aglutinador das

informações onde será construído o histórico do início da demanda, as ações para sua execução, e a sua conclusão (ZAMPIERI, 2018).

O protocolo também funciona como um item de rastreamento, permitindo ao servidor acompanhar onde os documentos estão fisicamente, solicitá-los para análise, ou despachá-los para obtenção de pareceres jurídicos/técnicos, entre outras funções (ZAMPIERI, 2018).

Com a modernização das técnicas de digitalização, os documentos físicos são digitalizados e colocados à disposição dos servidores do sistema da Prefeitura para consulta, possibilitando com isso aumento da velocidade de consulta dos documentos relacionados às demandas públicas (ZAMPIERI, 2018).

Através do SUP, é feito o gerenciamento do arquivo central, onde estão armazenados os documentos relativos às operações da prefeitura, entre elas os documentos de prestação de contas final dos convênios (ZAMPIERI, 2018).

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

O Setor de Convênios está inserido na Secretaria Municipal de Finanças, e sua especialidade, conforme o próprio nome indica, são os convênios firmados entre a Prefeitura Municipal de Curitiba e outros órgãos da Administração Pública; que na sua grande maioria são oriundos dos Ministérios Federais e das Secretarias Estaduais.

A existência do Setor é derivada da alta formalização e grande quantidade de normas aplicadas aos contratos celebrados via convênios; assim sendo, atua ativamente nas fases de proposta, execução e prestação de contas, prestando suporte técnico às Secretarias durante o desenvolvimento de diferentes projetos executados com recursos oriundos dos programas do governo Federal e Estadual.

O Setor conta com um total de 6 pessoas, sendo que a equipe é composta de três contadores e três analistas de finanças.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.2.1 Método utilizado para a realização do diagnóstico

Para avaliar a situação atual no Setor de Convênios, utilizou-se o método da pesquisa, pois esta, segundo Gil (2002, p. 17) é um:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Além disso, o tipo de pesquisa realizado neste trabalho é a pesquisa exploratória aplicada. As justificativas para essa escolha é que a pesquisa exploratória visa tornar o problema mais próximo do pesquisador e permite maior flexibilidade para determinar uma solução viável para o problema (BIROCHI, 2014); já a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimento para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdade e interesses locais (SILVEIRA E CÓRDOVA, 2009, p. 34), como é o caso do Setor de Convênios.

Para que as mudanças que viessem a serem propostas pudessem ser operacionalizadas, necessitou-se verificar a possibilidade de adesão dos atores envolvidos no processo atual, dentro do Setor de Convênios.

Dessa forma, utilizou-se a técnica de levantamento (mais conhecida como *survey*), melhor explicado por Gil (2002, p. 50):

As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Na coleta de dados, de acordo com Gil (2002, p. 114), nos levantamentos são utilizadas as técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário. Nesta pesquisa, foi utilizado então um questionário, sendo que para a elaboração de um questionário estruturado, utilizou-se as diretrizes propostas por Gil (2002, p.116), com objetivo de facilitar o procedimento.

Sendo, aplicou-se um questionário com 5 perguntas, que foi enviado por e-mail, sendo que as respostas somente poderiam ser de 3 formas distintas: o questionário solicitava que cada participante respondesse as perguntas de forma

objetiva escolhendo apenas uma resposta entre 3 possíveis, as quais seriam sim, indiferente e não. O questionário em si pode ser visto no APÊNDICE A.

As perguntas realizadas tinham um objetivo exploratório onde poderiam revelar qual o grau de satisfação ao realizar a tarefa descrita. O questionário foi enviado para os integrantes do setor, sendo que a opinião de cada corresponderá a 16,67% do total das respostas.

No setor todos os servidores possuem nível superior; contudo, suas atividades diárias não são todas iguais, o que pode acarretar uma visão diferente do mesmo problema em pesquisa. Por isso, também foi feita uma entrevista com os servidores que apresentaram respostas divergentes dos demais, com o intuito de analisar a percepção destes e por que tem uma visão tão diferente acerca da mesma área de trabalho, também permitindo que exponham sua opinião sobre a situação-problema.

Ademais de identificar uma melhoria ao processo administrativo, o questionário tem objetivo motivacional, pois durante algumas observações no Setor pode-se notar rejeição em relação ao trabalho, pois demanda muita atenção por parte dos envolvidos para que não exista extravio ou substituições equivocadas, o que compromete a autorrealização e o prazer no trabalho, conforme cita Chiavenato sobre a teoria da motivação de Maslow (2014, p. 321):

Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e, no topo, as mais elevadas (as necessidades de autorrealização).

Pode-se inferir que afastado este problema, possivelmente haverá ganho de produtividade dentro das atividades do Setor, conforme mostra a pergunta 4 do questionário; contudo também existe a possibilidade de uma vez afastada esta fonte de rejeição, outra apareça no seu lugar, que ainda não se pode visualizar no dia a dia.

Em relação a este processo o Setor vem exercitando a melhoria contínua, que em administração muitos gostam de chamar de *Kaizen*, que segundo Chiavenato: “do japonês *kai*, que significa mudança e *zen*, que significa bom”.

Os objetivos da proposta de mudança vão de encontro à filosofia do *Kaizen*, pois de acordo com Chiavenato (2014, p.562):

Todavia, a abordagem kaizen não significa somente fazer melhor as coisas, mas conquistar resultados específicos (como eliminação do desperdício – de tempo, material, esforço e dinheiro – e elevação da qualidade – de produtos, serviços, relacionamentos interpessoais e competências pessoais) para reduzir custos de fabricação, projetos, estoques e distribuição a fim de tornar os clientes mais satisfeitos.

3.2.2 Sequência utilizada na pesquisa

A mudança nos processos administrativos de guarda de documentos para prestação de contas de convênios é uma proposta de melhoria ao setor que faz o gerenciamento da movimentação dos processos físicos e sua armazenagem no arquivo central do Município de Curitiba. Sendo assim, a exposição da proposta ao Setor de Arquivo é o **primeiro passo** da pesquisa, e será realizada no início de fevereiro de 2019. O mote da reunião será a apresentação da intenção de modificar o sistema existente atualmente.

O **segundo passo** consiste na elaboração do questionário para levantamento da opinião dos servidores lotados no Setor de Convênios acerca da mudança a ser realizada no processo de guarda de documentos para prestação de contas.

O **terceiro passo** é então a aplicação do questionário e uma entrevista com os servidores que apresentarem respostas divergentes dos demais.

O **quarto passo** é a recepção dos questionários preenchidos e o **quinto passo**, finalmente, é a tabulação dos resultados e a verificação da viabilidade de implantação das mudanças propostas.

3.2.3 Descrição dos resultados a partir do diagnóstico

A etapa de prestação de contas é concomitante à execução e termina após o encerramento da etapa de execução, e que pode ter o seu fim atingido pela expiração da vigência ou pela conclusão do objeto. Normalmente é concedido o prazo de 30 dias para a devolução de saldo existente na conta corrente do convênio, caso exista, e mais 30 dias para a entrega da documentação que é composta por relatórios, declarações, extratos e ofícios, totalizando 60 dias entre o final da

execução e o prazo máximo para a entrega da documentação de prestação de contas.

Na Prefeitura Municipal de Curitiba, a cada pagamento executado por um convênio é gerado um processo e um número de acompanhamento da sua tramitação no Sistema Único de Protocolo - SUP. Esse processo gera uma pasta física contendo os documentos utilizados no trâmite. Para uma comprovação de execução de despesa, aos olhos dos órgãos de controle, existe a necessidade de gerar no mínimo de 10 a 20 cópias (depende da complexidade da obra) de folhas que vêm acondicionadas em pastas. Inicialmente necessita-se desmontar a pasta, retirar os originais que deverão compor a pasta de guarda, e em seguida recompor a pasta original, só que agora em vez de somente originais, já terá consigo as cópias e deverá seguir para o arquivo central, onde permanecerá para comprovação, consulta ou sanar dúvidas futuras.

Dessa forma, a pasta com os originais permanece com o setor de convênios, que não possui área adequada para sua guarda, apenas uma área emprestada pelo setor de gerenciamento do SUP, enquanto a pasta de onde foram retirados os originais segue para o arquivo central, que tem toda capacidade de manutenção do acervo.

Portanto é necessário encontrar soluções para os problemas elencados anteriormente para aliviar a carga de documentos enfrentada pelo Setor de Convênios.

As respostas de todos os servidores ao questionário, presente no APÊNDICE A, podem ser observadas na TABELA 1; a representação ilustrativa mostrando as diferenças entre as respostas pode ser visto no GRÁFICO 1.

Analisando as respostas obtidas na TABELA 1, é possível observar que, quanto à questão 1, todos os servidores tiveram a mesma opinião, ou seja, todos gostariam de visualizar os processos de pagamento a partir do computador da sua mesa de trabalho, sem a necessidade de solicitar ao arquivo central, e sem aguardar um extenso período de tempo pelo seu recebimento.

Já quanto a questão 2, é possível notar, analisando a TABELA 1 juntamente com o GRÁFICO 1, que 67% responderam que não gostaria de continuar com a responsabilidade de guarda de documentos da prestação de contas dos convênios. Após a realização da entrevista com os colaboradores que apresentaram respostas divergentes, o servidor 1 disse que estava de acordo em continuar da forma que

sempre foi, e para o servidor 5 o processo é indiferente, e ele trabalhará de acordo com a regra estabelecida.

Assim como na questão 2, a questão 3 também apresentou um percentual idêntico de respostas semelhantes: 67% responderam que não gostariam de desmembrar as pastas. O servidor 5 disse estar de acordo com a tarefa da maneira em que ela é realizada atualmente, e o servidor 1 respondeu ser indiferente com a forma como trabalhamos no setor até o momento.

Na questão 4, 83% responderam que a simplificação do processo trará benefícios ao setor. O servidor 1 se recusou a responder à essa pergunta e disse que não acredita que o processo possa ser alterado, pois já são muitos anos trabalhando da mesma forma e será muito difícil que uma mudança ocorra.

Da mesma maneira que na questão 4, na questão 5, 83% responderam que haverá economia de recursos, tanto materiais como de horas de trabalho. O servidor 1 se recusou a responder a pergunta, pois duvida que algo possa ocorrer e prefere esperar os resultados para ter uma opinião formada sobre o assunto.

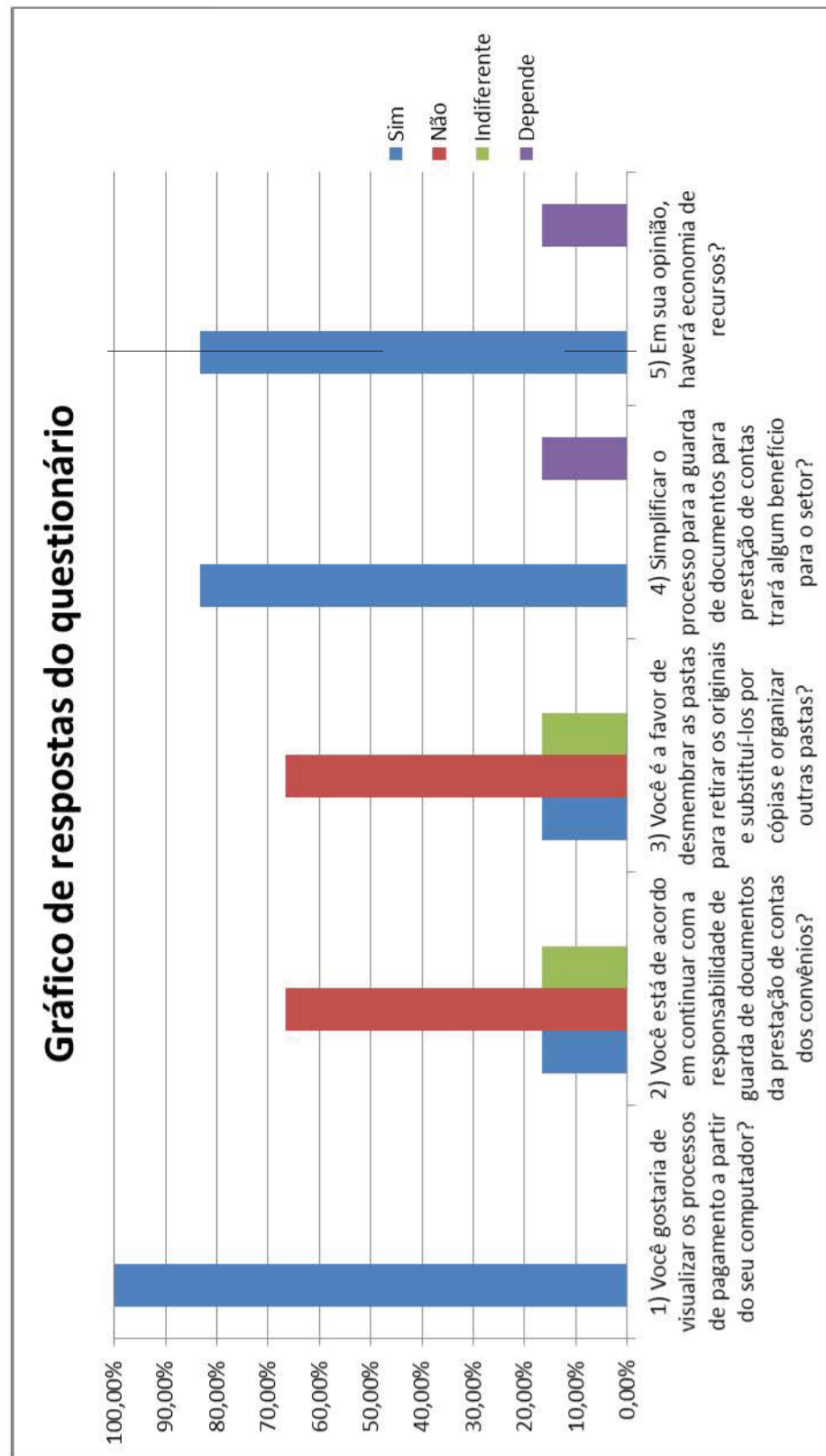
Sendo assim, pode-se observar que a grande maioria dos servidores do setor está de acordo com as mudanças propostas, permitindo assim uma melhor aceitação do novo processo a ser implementado. A viabilidade de implantação, conforme descrito anteriormente, depende de apresentação da proposta a ser realizada ao setor que administra o sistema SUP.

TABELA 1 - RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO

Perguntas realizadas aos Servidores	Serv.1	Serv.2	Serv.3	Serv.4	Serv.5	Serv.6
1- Você gostaria de visualizar os processos de pagamento a partir do seu computador?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2- Você está de acordo em continuar com a responsabilidade de guarda de documentos da prestação de contas dos convênios?	Sim	Não	Não	Não	Indiferente	Não
3- Você é a favor de desmembrar as pastas para retirar os originais e substituí-los por cópias e organizar outras pastas?	Indiferente	Não	Não	Não	Sim	Não
4- Simplificar o processo para a guarda de documentos para prestação de contas trará algum benefício para o setor?	Depende	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
5- Em sua opinião, haverá economia de recursos?	Depende	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

FONTE: O autor (2019)

GRÁFICO 1 - GRÁFICO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO



FONTE: O autor (2019)

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Os processos estão em constante evolução, aliados a tecnologia de informação. Por isso, a proposta sugere o fim do arquivo paralelo atualmente em uso no setor e existente fisicamente em outra unidade da PMC. Sempre que uma consulta se faz necessária, têm-se deslocamentos e tempo de transporte, sem contar com o risco adicional de danificar os documentos originais.

A solução proposta é fazer o cadastramento do convênio com se fosse uma unidade funcional dentro do sistema SUP, pois as unidades funcionais tem todo o gerenciamento dos processos endereçados a ela, como data de chegada, de saída, e responsável de envio e de recebimento, facilitando a busca dentro do sistema.

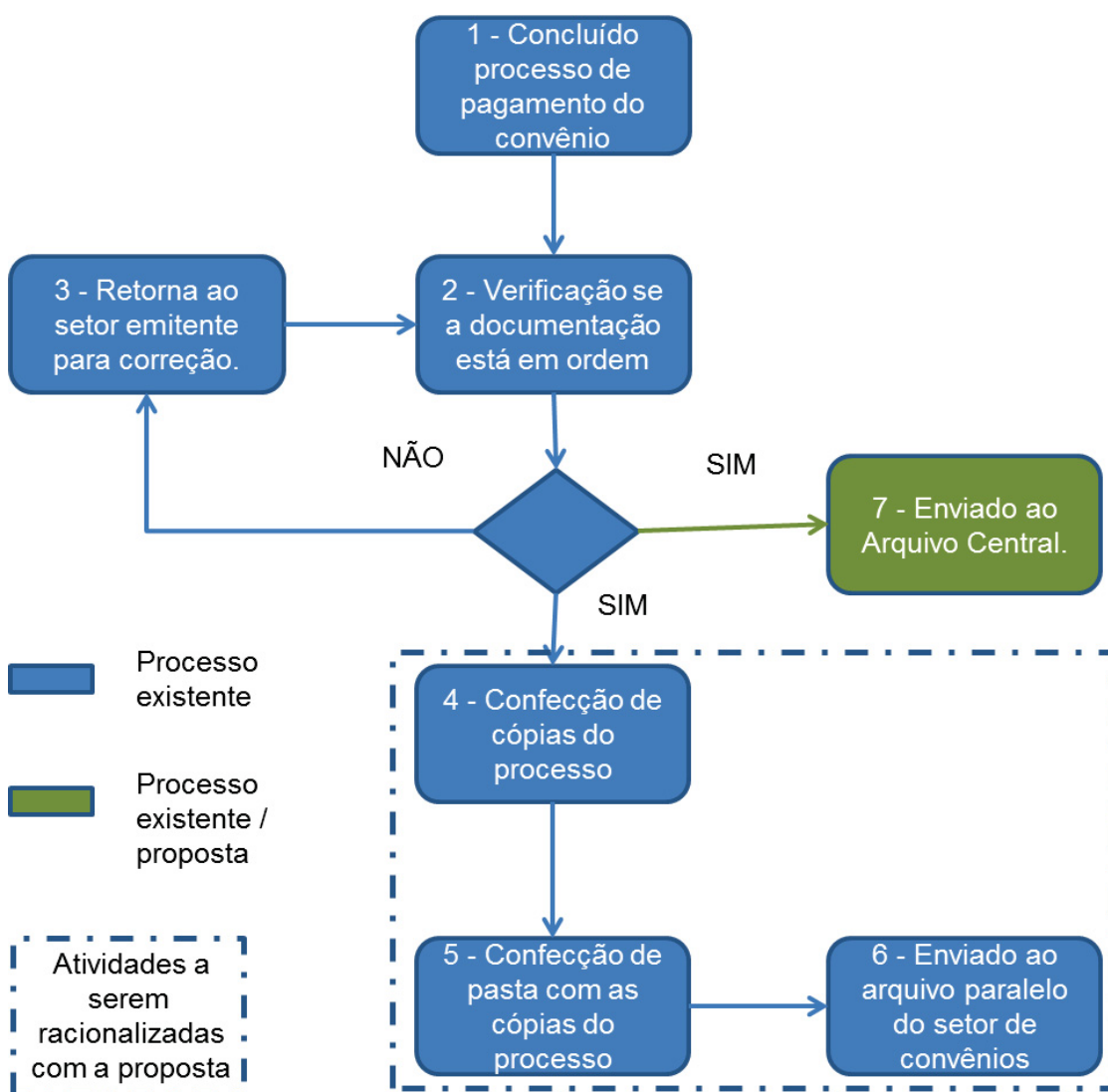
O convênio passaria a ser ou ter a mesma importância que o próprio setor de convênios dentro da hierarquia de tramitação de processos. Após a conclusão do pagamento de uma determinada medição que compõe o convênio, a sua documentação, composta de todo o histórico, detalhes, aprovações, alterações e outros dados importantes que podem influenciar uma decisão futura ou servir de base para novos convênios, fisicamente, seguirá para o arquivo central, sendo que a rastreabilidade fica registrada no sistema.

Conforme descrito no item 2.1, após o processo de pagamento de uma etapa do convênio concluída, a documentação referente ao pagamento seria direcionada para o setor de convênios, onde os servidores que ali estão verificariam se a documentação está de acordo com o preconizado pela legislação, e em seguida procederiam ao seu cadastro, dando entrada na unidade que foi criada com o nome do convênio. Dali, a documentação seguiria para o arquivo central, onde existem os recursos e cuidados que eles necessitam para configurar a guarda adequada. A partir deste momento, todos os documentos referentes aos processos de pagamento estariam cadastrados e organizados para aquela unidade, com todos os benefícios de um gerenciamento exclusivo, tal como a facilidade de consulta, pois já estarão em meio digital no momento que o convenio encerrar, facilitando assim o processo de guarda de documentos para prestação de contas.

Esta proposta vem de encontro ao item 2.2, quando se refere a agilizar o acesso aos arquivos e as informações, diminuindo o tempo de pesquisa e facilitando

a consulta por parte do usuário. Ou seja, a partir do seu computador o usuário poderá, com facilidade, acessar a documentação referente ao processo de pagamento de um determinado convênio, tudo em meio digital. Para melhor exemplificar a proposta, a FIGURA 2 ilustra comparativamente o processo atual e o proposto.

FIGURA 2 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO EXISTENTE COM PROPOSTO



FONTE: O autor (2019)

De acordo com a filosofia do *Kaizen*, metodologia apresentada no item 2.3 onde pequenas mudanças podem trazer um benefício maior, a proposta não necessita de material extra, pois só precisa de alteração na forma de cadastro dentro do Sistema Único de Protocolo. Isso faz com que cada convênio venha a ser

uma unidade funcional, trazendo assim os benefícios associados aos recursos informatizados.

De acordo ao item 2.2, podemos observar iniciativas como as da Secretaria de Saúde de Santa Catarina, que está investindo na organização e digitalização de seus documentos para economizar tempo e espaço, garantido segurança e comodidade aos usuários, assim como a proposta deste trabalho.

Outro ponto a ser observado é o Projeto de Lei do Senado nº 146, que tem como premissa a digitalização dos documentos nas três esferas de governo, tornando com isso a proposta do trabalho alinhada com as modernas práticas de gestão documental a serem implantadas pelo poder público.

Uma alternativa para a proposta seria a instalação de um sistema mais atual que permita fazer o gerenciamento documental de forma mais natural; contudo, o seu valor de aquisição e instalação seria muitas vezes superior ao da proposta aqui apresentada.

A proposta foi apresentada devido a muitas reclamações por parte dos servidores, o que já está comprometendo a motivação para execução da tarefa, como pode ser verificado no questionário apresentado na TABELA 1 do item 3.2.3, pois o trabalho associado ao atual processo de guarda de documentos para prestação de contas parece ser redundante e o procedimento remonta a épocas onde a tecnologia da informação não era tão difundida e usada quanto na atualidade. Além disso, fazer um arquivo paralelo ao já existente, e sem os recursos necessários para garantir a preservação dos documentos, traz uma responsabilidade extra aos que participam do processo, dificulta a consulta e adiciona custos não programados toda vez que se necessita consultar o acervo, já que a tecnologia de informática atual nos permite acessar os arquivos digitalizados que estão em ambiente de rede.

4.1.1 Plano de implantação

O plano de implantação consiste em solicitar ao setor que faz o gerenciamento do sistema, conceder acesso ao setor de convênios para executar o cadastramento dos convênios em execução como unidades funcionais. Esse trabalho poderá tomar umas duas horas por convênio; contudo, será apenas uma vez, e sempre que houver a conclusão de um processo de pagamento no sistema, já

poderá fazer a sua indexação ao convênio, o que manterá a rastreabilidade de todos os documentos gerados por unidade.

Para a verificação da veracidade do fluxo de documentos por unidade, mensalmente o responsável pelo convênio solicitará um relatório de pagamentos executados e os comparará com os processos que foram indexados ao SUP, podendo assim garantir que todos os documentos estão em local conhecido, protegidos e em perfeito estado, pelo tempo que for necessário.

A proposta abrangerá somente os novos convênios iniciados no último ano, pois os que estão em execução devem terminar da forma que começaram; do contrário haveria uma sobreposição de processos, o que poderia acarretar a perda de controle sobre os documentos.

O cadastramento ocorrerá conforme a necessidade, pois, por convenção, a prestação de contas do convênio inicia-se no momento do recebimento do primeiro recurso para execução do objeto proposto.

Dessa forma, as etapas necessárias à implantação podem ser divididas da seguinte maneira:

Etapas 1 – Proceder levantamento dos novos convênios;

Etapas 2 – Disponibilizar acesso à área de configuração do sistema;

Etapas 3 – Curso de capacitação para a equipe;

Etapas 4 – Proceder as novas configurações no sistema;

Etapas 5 – Acompanhar as modificações no sistema e verificar se está correto.

4.1.2 Recursos

Os recursos necessários para a execução da proposta já estão disponíveis no setor, necessitando apenas acesso a área de configuração ao sistema SUP para proceder o cadastramento e capacitação fornecida pelo setor que gerencia o sistema, para que se possa executar a atividade. A capacitação está prevista em torno de 8 horas de atividades, incluindo parte teórica e prática, podendo ser no local onde funciona o gerenciamento do sistema.

4.1.3 Resultados esperados

Os resultados esperados são a redução do trabalho associado à guarda de documentos para prestação de contas, economia de recursos, possibilidade de ceder espaço no arquivo para as outras Secretarias, maior rastreabilidade da documentação dos convênios, facilidade na consulta, maior velocidade e comodidade em acessar os dados.

Um indicador qualitativo da proposta será quanto à satisfação dos servidores em relação ao novo processo e a meta mais significativa será a redução de espaço no arquivo paralelo, pois indicará que o processo está alinhado e funcionando com os objetivos do setor.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Um risco que pode ser esperado é falha no processo de capacitação, onde os funcionários que vão operar o sistema não se sintam confortáveis em executar as suas funções junto ao sistema, impossibilitando assim a sua iniciação. A solução está em enfatizar o peso e a relevância que a capacitação possui no êxito da implantação da proposta.

Outro risco que poderia ocorrer seria a não aderência dos servidores ao processo proposto; contudo, após a aplicação do questionário, vislumbrou-se com mais nitidez que o processo não só é esperado, como desejado, pois o procedimento antigo necessita de muitos passos e está sujeito a erros, enganos e esquecimento, necessitando de muita atenção por parte do operador.

5 CONCLUSÃO

O processo de guarda de documentos realizado atualmente para prestação de contas de convênios na Prefeitura Municipal de Curitiba é um procedimento que gasta muitos recursos, tanto materiais quanto imateriais. Após longo período de observação e horas na execução do processo de guarda de documentos para prestação de contas dos convênios, chegou-se à conclusão de que o processo torna-se redundante e pode-se dizer gerador de desperdícios. Outro ponto explorado foi a insatisfação dos servidores durante a execução do processo, onde observou-se que era fonte de insegurança e estresse. Insegurança por manusear e dar destinação a documentos originais e passíveis de extravio, ou danos provocados por acondicionamento inapropriado. Gerador de estresse pois o servidor passa a ser responsável pelos documentos por um período mínimo de dez anos.

Sendo assim, este trabalho teve como objetivo propor uma atualização do processo, baseado em observações mais recentes, auxiliado pela tecnologia da informação, permitindo uma maior agilidade nas consultas e confiabilidade na preservação dos documentos relativos aos convênios.

Visto que a tecnologia da informação é dinâmica, e, conseqüentemente a automação está preenchendo cada vez mais espaço nas organizações, é cada vez mais importante o olhar do ser humano nos pequenos detalhes que podem dar suporte para outras melhorias. Dessa forma, o ponto principal necessário à continuidade da proposta é a capacitação das pessoas, para que elas possam desenvolver suas atividades de acordo a necessidade, e, com isso, desenvolver suas potencialidades.

No decorrer do desenvolvimento deste trabalho, pode-se constatar que existem processos que podem ser melhorados a partir de uma análise mais atual, tanto do ponto de vista legal, como do tecnológico. Portanto, os setores operacionais deveriam ser encorajados a rever seus processos de trabalho e propor atualizações, com o objetivo de agilizar e racionalizar as tarefas envolvidas, para que as mesmas não permaneçam estáticas e consumindo recursos que podem ser melhor empregados em outras áreas.

Como sugestão para pesquisas futuras, ampliar o foco sobre o impacto que as pequenas melhorias incrementais podem surtir sobre as grandes conquistas obtidas pelas organizações, com o objetivo de atingir a sustentabilidade do seu

negócio e a perenização dos seus postos de trabalho, tão importantes para o desenvolvimento econômico e a estabilidade social. Acreditamos que os grandes avanços podem ser construídos de pequenas melhorias, conforme preconiza a sistemática japonesa do *Kaizen*.

REFERÊNCIAS

BERNARDES, Ieda Pimenta; DELATORRE, Hilda. **Gestão Documental Aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado, 2008. Disponível em: <<http://www.arquivoestado.sp.gov.br>>. Acesso em: 23 jan. 2019.

BIROCHI, Renê. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), v. Módulo Básico, 2015.

BRASIL, Senado Federal. Constituição da República Federativa do Brasil. **Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico**, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm> Acesso em: 23 ago. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria Interministerial nº 424, de 30 de dezembro de 2016. Estabelece normas para execução do estabelecido no Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, revoga a Portaria Interministerial nº 507/MP/MF/CGU, de 24 de novembro de 2011 e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 1, 2 jan. 2017. Seção 1, p. 25. Disponível em: <<http://portal.convenios.gov.br/legislacao/portarias/portaria-interministerial-n-424-de-30-de-dezembro-de-2016>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 6, 9 jan. 1991. Seção 1, p. 445. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8159.htm>. Acesso em: 1 fev. 2019.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012. Dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 132, 10 jul. 2012. Seção 1, p. 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12682.htm>. Acesso em: 1 fev. 2019.

BRIALES, Julio Aragon; FERRAZ, Fernando Toledo. Melhoria contínua através do Kaizen. **Revista eletrônica de economia**, n. 7, 2006. Disponível em: <http://www.mccpconsultoria.com.br/wp-content/uploads/arquivos/downloads/01-artigo_melhoria_continua_kaizen.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. Para onde vai a TGA? In: _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014. p. 562.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria comportamental da administração. In: _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014. p. 321.

DE MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira. **Processos Administrativos**. 3ª. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), v. Módulo Específico, 2014.

FELIX, Aliny; DA SILVA, Edson Rosa Gomes. A gestão documental como suporte ao governo eletrônico: caso da Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina (SES/SC). **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, v. 1, n. 2, 2010. Disponível em: < <http://buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/observatoriodoegov/article/view/19>>. Acesso em: 26 jan. 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. In: SILVEIRA D. T. e CÓRDOVA F. P. Unidade 2 – A pesquisa Científica. Porto Alegre: UFRG, 2009. p. 31-42.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IMAI, Masaaki. **Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo**. 5. ed. São Paulo: IMAM, 1994.

MASLOW, Abraham Harold. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p.370-396, 1943.

MIKA, Geoffrey. **Kaizen event implementation manual**. 5th ed, Ed. Dearborn, Michigan. Society of Manufacturing Engineers, 2006

PALUDO. Agostinho Vicente. **Administração Pública** 3.ed. São Paulo: ed. Elsevier, 2013.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). **Guia de Gestão de Processos de Governo**, mai. 2011. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf>. Acesso em: 6 fev. 2019.

RIBEIRO, Cláudio José Silva. Projeto de serviços para Gestão Documental com uso de abordagem tecnológica SOA (Arquitetura Orientada a Serviços). **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 22, n. 3, p. 152-162, 2012.

SENADO FEDERAL. **Digitalização de documentos deverá cumprir série de requisitos**. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2017/06/14/digitalizacao-de-documentos-devera-cumprir-serie-de-requisitos>>. Acesso em: 1 fev. 2019.

SENADO FEDERAL. **Projeto de Lei do Senado nº 146, de 2007**. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/entenda-o-assunto/dru>>. Acesso em: 19 jan. 2019.

SCHÄFER, Murilo Billing; FLORES, Daniel. A digitalização de documentos arquivísticos no contexto brasileiro. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 6, n. 2, 2013.

ZAMPIERI, Rubens Antônio Goulart. **Sistema Único de Protocolo (SUP)**. Curitiba, jun. 2018. Informação Verbal.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE A SITUAÇÃO-PROBLEMA

Favor responder ao questionário abaixo marcando um “X” na lacuna que representa a sua opinião.

Referente ao processo de guarda de documentos de prestação de contas dos convênios:

1 – Você gostaria de visualizar os processos de pagamento a partir do seu computador?

Sim	Indiferente	Não
☺	☺	☹

2 – Você está de acordo em continuar com a responsabilidade de guarda de documentos da prestação de contas dos convênios?

Sim	Indiferente	Não
☺	☺	☹

3 – Você é a favor de desmembrar as pastas para retirar os originais e substituí-los por cópias e organizar outras pastas?

Sim	Indiferente	Não
☺	☺	☹

4 – Simplificar o processo para a guarda de documentos para prestação de contas trará algum benefício para o setor?

Sim	Indiferente	Não
☺	☺	☹

5 - Em sua opinião, haverá economia de recursos?

Sim	Indiferente	Não
😊	😐	😞